

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Управление дисциплиной труда персонала в
кондитерской «9 островов»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В.Кружкова

Исполнитель:
Чаузова Яна Евгеньевна,
обучающийся группы
СПИК – 1403z

Научный руководитель:
Богданова Мария Владимировна,
канд. псих. наук, доцент кафедры
АиПС

Екатеринбург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ДИСЦИПЛИНОЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО ПО «9 ОСТРОВОВ»	6
1.1 Характеристика организации ООО ПО «9 островов»	6
1.2 Анализ системы управления персоналом ООО ПО «9 островов»	12
1.3 Анализ управления дисциплиной труда персонала ООО ПО «9 островов»	19 28
Вывод по главе 1	
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДИСЦИПЛИНОЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО ПО «9 ОСТРОВОВ» ...	30
2.1 Разработка мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов»	30 35
2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов» ...	
2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов»	40 46 47
Вывод по главе 2	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	56
ГЛОССАРИЙ	60
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	61
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена важностью соблюдения дисциплины труда в организации для обеспечения высокой эффективности производственной и управленческой деятельности. Дисциплина труда является важнейшим элементом в трудовых отношениях между работником и работодателем на любом предприятии. Соблюдение дисциплины труда способствует достижению высокого качества результатов труда каждого работника, а также способствует рациональному использованию рабочего времени трудового коллектива.

Институт дисциплины труда работников имел и до настоящего времени сохраняет особую значимость в силу того, что специфика трудовых функций, выполняемых работниками, предполагает ответственное отношение к исполнению обязанностей, а также неукоснительное соблюдение дисциплины и подчинение трудовому распорядку.

Важная роль в становлении нового типа ответственного работника и работодателя принадлежит дисциплинарному ресурсу в повседневной деятельности – нравственных убеждений и принципов поведения членов трудового коллектива, которые будут способствовать воспитанию и формированию этических ценностных ориентаций персонала, высокого профессионализма, ответственного отношения работников к выполняемым обязанностям.

Соблюдение требований трудовой дисциплины выступает гарантией стабильности производственно-хозяйственной деятельности работодателя и обеспечения работникам безопасного труда.

На примере ООО Производственное объединение «9 островов» исследовано управление дисциплиной труда персонала организации, так как

проведенный анализ выявил ряд негативных моментов в системе управления персоналом, которые связаны с неэффективностью управления дисциплиной труда персонала организации, что выражается в низком уровне дисциплины труда (а именно: статистика нарушений трудовой дисциплины, данные о потерях рабочего времени).

Все это обусловило *высокую актуальность* темы исследования выпускной квалификационной работы.

Противоречие состоит между необходимостью обеспечения высокого уровня дисциплины труда и неэффективностью управления дисциплиной труда персонала организации ООО ПО «9 островов».

Проблема исследования заключается в неэффективности управления дисциплиной труда персонала организации ООО ПО «9 островов».

Цель исследования – анализ управления дисциплиной труда персонала ООО ПО «9 островов» и разработка мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов».

Поставлены следующие *задачи исследования*:

- 1) провести теоретический анализ литературных источников по теме дисциплины труда;
- 2) представить характеристику организации ООО ПО «9 островов»;
- 3) провести анализ системы управления персоналом ООО ПО «9 островов»;
- 4) провести анализ управления дисциплиной труда персонала ООО ПО «9 островов»;
- 5) разработать мероприятия по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов»;
- 6) проанализировать нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов».

Объект исследования – дисциплина труда.

Предмет исследования – управление дисциплиной труда персонала в организации на примере ООО ПО «9 островов».

В работе применялись *теоретические методы исследования*: изучение литературных источников и нормативных документов, описание, обобщение, *практические методы* – сбор данных, анализ кадровой документации организации, анализ данных статистического учета, экономико-математические расчеты.

Структура. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, включающих параграфы, выводов по каждой главе, заключения, глоссария, списка источников и литературы из пятидесяти наименований и двух приложений. Текст работы проиллюстрирован шестнадцатью таблицами и пятью рисунками.

Во введении обоснована актуальность и значимость темы исследования, раскрыта цель, задачи, объект, предмет и методы при написании выпускной квалификационной работы.

В первой главе проведен теоретический анализ литературных источников; раскрыта характеристика организации ООО ПО «9 островов»; проведен анализ системы управления персоналом ООО ПО «9 островов»; проведен анализ управления дисциплиной труда персонала ООО ПО «9 островов», в т.ч. статистика нарушений трудовой дисциплины, данные о потерях рабочего времени.

Во второй главе разработаны конкретные мероприятия по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов»; а также разработаны нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов».

В заключении содержатся ключевые выводы по проведенному исследованию.

ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ДИСЦИПЛИНОЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО ПО «9 ОСТРОВОВ»

1.1 Характеристика организации ООО ПО «9 островов»

ООО ПО «9 островов» было основано 23 октября 2000 г., наладив массовый выпуск одноименного торта. История компании начиналась с арендованного цеха площадью 380 м², пятнадцати работников и одного наименования продукции – торта «Девять островов». Сочетание фруктов, орехов и изысканного крема сделали торты «9 островов» лидерами на рынке кондитерских изделий региона.

Полное юридическое наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью Производственное объединение «9 островов». Сокращенное наименование: ООО ПО «9 островов».

Предприятие находится в частной собственности и расположено по адресу: Свердловская область, г. Среднеуральск, ул. Победы, д. 1.

Основным видом деятельности ООО ПО «9 островов» является производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения.

Видение компании звучит следующим образом: «Кондитерское объединение «9 островов» стремится стать лидером продаж на рынке кондитерских изделий Уральского региона, удовлетворяя самые взыскательные вкусы покупателей, даря им атмосферу праздника, восторга и радости. Мы постоянно совершенствуем качество наших продуктов и услуг. ЕСЛИ ТОРТ, ТО «9 ОСТРОВОВ»!»

В собственности организации находятся четырехэтажное здание площадью 9,8 тыс. м², земельный участок площадью 1,1 га, трансформаторная подстанция, газовая котельная.

Производство, помимо непосредственно производственной линии, оборудовано охранной системой, грузовой платформой, подъемниками, котельным оборудованием и др.

Цель деятельности ООО ПО «9 островов» как коммерческой организации – получение прибыли, поэтому в табл. 1 перечислены основные экономические показатели деятельности ООО ПО «9 островов» (за период 2016-2018 гг.).

Таблица 1. Основные экономические показатели деятельности ООО ПО «9 островов», тыс.руб.

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Дебиторская задолженность	4267	7642	10567	+6300	+148%
Кредиторская задолженность	3768	5894	8476	+4708	+125%
Выручка	33138	41366	50389	+17251	+52%
Валовая прибыль	1665	1899	3630	+1965	+118%
Себестоимость продаж	33634	39467	46759	+13125	+39%
Чистая прибыль	1237	1465	3104	+1867	+151%

По данным табл. 1 можно сделать вывод о существенном росте за последние три года всех рассмотренных экономических показателей деятельности ООО ПО «9 островов». Положительным является то, что показатели чистой прибыли выросли на 151% в то время, как себестоимость продаж – только на 39%.

С 2008 г. компания развивает собственную розничную сеть.

В фирменных торговых точках под названием «9 островов», расположенных в г. Екатеринбурге и в целом по Свердловской области, представлен широкий ассортимент свежих тортов. Кроме того, помимо собственной розничной сети компании, сладкая продукция «9 островов» постоянно представлена в крупных магазинах и супермаркетах всех торговых сетей Свердловской области.

Доля рынка компании «9 островов» составляет 22-25%.

Среди многочисленных местных производителей бисквитно-кремовых изделий (тортов и пирожного в упаковке) компания «9 островов» занимает лидирующие позиции. Каждый восьмой торт в Екатеринбурге изготавливается на предприятии «9 островов».

Торговая марка «9 островов» обладает, согласно данным маркетинговых исследований компании, 100%-ной известностью у жителей Екатеринбурга и Свердловской области. У компании узнаваемый логотип (рис. 1).



Рис. 1. Логотип ООО ПО «9 островов»

Ассортиментный ряд продукции компании насчитывает более 100 товарных позиций.

На сегодняшний день на предприятии выпускаются: творожные торты и пирожные «RIFOTTA CREMA», песочные пироги «Домашний гостинец», детские торты «Веселая карусель», медовый торт с йогуртом «Пчелка Жужа», йогуртовый торт «Ёгуртино» и др.

С 1 августа 2001 г. работает цех по производству тортов на заказ.

Тип производства: мелкосерийное и индивидуальное.

В среднем ежедневные отгрузки тортов составляют 3 тонны.

На предприятии действует собственный образовательный проект «Школа кондитеров», который включает практическое обучение внутри компании и за ее пределами, регулярное ознакомление с технологиями других городов и стран (мастер-классы отечественных и иностранных технологов).

Организационная структура управления ООО ПО «9 островов» построена по линейно-функциональному типу, что наглядно представлено

на рис. 2, а именно: в подчинении директора, который отвечает за результаты деятельности организации в целом, находятся службы и отделы, чья ответственность основана на функциональном делении.



Рис. 2. Схема орг. структуры управления ООО ПО «9 островов»

Характеристика ряда структурных подразделений ООО ПО «9 островов» представлена в табл. 2.

Таблица 2. Характеристика структурных подразделений ООО ПО «9 островов»

Наименование подразделения	Цель	Функции	Количество сотрудников
Производство	Выпуск продукции. Выполнение плана	Подготовка сырья к использованию, выполнение плана по производству продукции, оформление готовой продукции	300
Отдел логистики	Своевременная отгрузка по области и районах. Выполнение плана по отгрузке	Формирование маршрутных листов, работа с водителями, отчетность по затратам	20
Отдел выписки	Своевременная сдача документов и отгрузка всех маршрутных листов	Формирование отгрузочных документов, подготовка всей документации, формирование в базу 1С прихода продукции. Ведение отчетности.	6
Отдел Заказной линии	Прием заказов от покупателей	Принятие заказов по индивидуальным оформлением	8
Отдел маркетинга и рекламы	Развитие	Планирование, организация и контроль эффективности маркетинговых, рекламных акций, обновление информации на сайте, продвижение организации в сети Интернет и т.д.	10
Склад готовой продукции	Прием готовой продукции на склад заморозки, погрузка товара. Своевременная сдача отчета по кварталу	Проведение инвентаризации, прием готовой продукции, контроль товара при погрузке. Ведение отчетности (кладовщики)	17
Отдел персонала	Обеспечение организации	Планирование, организация, мотивация, контроль	5

	персоналом необходимой квалификации и в необходимые сроки	деятельности в части управления персоналом. Привлечение, набор, отбор, адаптация, организация обучения, корпоративных мероприятий, ведение кадрового делопроизводства и т.д.	
--	--	---	--

Во главе производственной структуры стоит руководитель, который отвечает за соблюдение норм и правил. У него в подчинении находятся инженер по качеству – главный технолог – начальник смены – начальник отдела снабжения. Инженер по качеству отвечает за степень пригодности сырья полуфабрикатов и готовой продукции.

Главный технолог занимается составлением технологических карт, отвечает за технологические процессы производства, разрабатывает новые рецептуры. В свою очередь, главному технологу подчиняется инженер-технолог по сертификации контроля (в обязанности которого входит взаимодействие с СЭС, декларирование, ППК, составы, контроль качества готовой продукции потока и заказной линии). Также главному технологу подчиняется технолог-кондитер по разработке (отработка рецептур на производстве).

Начальник смены отвечает за выполнение плана производством, расчет заработной платы, учет упаковки. Начальнику смены подчиняются начальники участков № 1, 2, 3.

Начальник снабжения отвечает за своевременную поставку сырья и инвентаря. Ему подчиняется кладовщик по сырью и материалам, кладовщик розницы, в чьи обязанности входит ведение документации на складе.

Таким образом, характеристика организации показала, что ООО Производственное объединение «9 островов» работает с 2000 г. и на сегодняшний день является крупнейшим производителем тортов на Урале с собственной розничной торговой сетью (более 100 торговых точек, а также кондитерская в Екатеринбурге) с долей рынка 25%. Основным видом

деятельности организации является производство кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения. Основные экономические показатели деятельности организации имеют положительную динамику. Организационная структура управления ООО ПО «9 островов» построена по линейно-функциональному типу.

1.2 Анализ системы управления персоналом ООО ПО «9 островов»

Систему управления персоналом и ее эффективность характеризуют ключевые трудовые показатели, поэтому проанализируем их:

- 1) Среднесписочная численность персонала.
- 2) Структура персонала по категориям.
- 3) Структура персонала по уровню образования.
- 4) Структура персонала по полу.
- 5) Уровень трудовой активности персонала.
- 6) Производительность труда.

7) Уровень структуры и динамики персонала: структура персонала по категориям занятых (производственный и непроизводственный персонал), коэффициент внутренней мобильности персонала.

Среднесписочная численность и структура персонала по категориям ООО ПО «9 островов» представим в табл. 3.

Таблица 3. Среднесписочная численность и структура персонала по категориям ООО ПО «9 островов»

Категория персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Среднесписочная численность персонала	383	385	400	+17	+4,44%
Административно-управленческий персонал	30	30	40	+10	+33,33%
Служащие	56	57	60	+4	+7,14%
Производственный персонал	297	298	300	+3	+1,01%

Итак, среднесписочная численность персонала выросла за три года на 4,44%, из них наибольший рост составила категория административно-управленческого персонала (33,33%). В настоящее время на одного руководителя приходится 9 подчиненных, что можно назвать средним показателем.



Рис. 3. Структура персонала по категориям

Структура персонала по категориям (рис. 3) менялась за три года крайне неравномерно: соотношение «руководители-служащие-производственный персонал» в 2015 г. было 8%-15%-77% от численности работников, а в 2018 г. стал 10%-15%-75%, т.е. процент производственного персонала снизился, а руководящего - увеличился.

Характеристика структуры персонала по уровню образования представлена в табл. 4.

Таблица 4. Структура персонала по уровню образования ООО ПО «9 островов»

Уровень образования персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Среднесписочная численность персонала	383	385	400	+17	+4,44%

Высшее	111	120	91	-20	-18,02%
Среднее специальное	29	12	10	-19	-65,52%
Среднее полное	243	253	259	+16	+6,58%

Структура персонала по уровню образования характеризуется снижением показателей полученного работниками высшего и среднего специального образования и увеличением среднего полного образования, что несколько негативно характеризует структуру персонала по рассматриваемому показателю.

Таблица 5. Структура персонала ООО ПО «9 островов» по полу

Уровень образования персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Среднесписочная численность персонала	383	385	400	+17	+4,44%
Женский пол	270	270	280	+10	+3,7%
Мужской пол	115	115	120	+5	+4,35%

Соотношение работников по полу характеризуется преобладанием персонала женского пола (70% в 2018 г.) и, соответственно 30% - мужского пола, что наглядно проиллюстрировано на рис. 4.

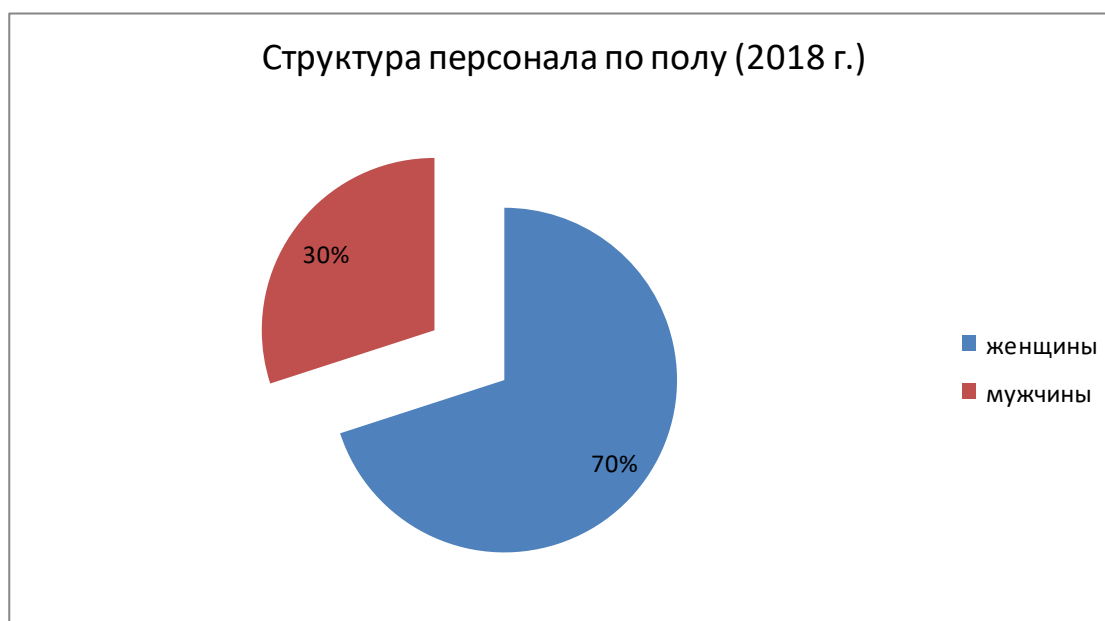


Рис. 4. Структура персонала по категориям

Данные о производительности труда в ООО ПО «9 островов» представлены в табл. 6.

Таблица 6. Производительность труда ООО ПО «9 островов»

Категория персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Среднесписочная численность персонала	383	385	400	+17	+4,44%
Чистая прибыль, тыс.руб.	1237	1465	3104	+1867	+151%
Производительность труда = Чистая прибыль/количество работников	3230	3805	7760	+4530	+140%

Как видим по данным табл. 6, производительность труда персонала в ООО ПО «9 островов» за последние три года выросла, что, однако, по большей части связано с развитием системы сбыта за счет числа торговых точек, т.е. с ростом продаж.

Характеристика структуры персонала ООО ПО «9 островов» по категориям занятых представлена в табл. 7.

Таблица 7. Структура персонала ООО ПО «9 островов» по категориям занятых

Категория персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Среднесписочная численность персонала	383	385	400	+17	+4,44%
Непроизводственный персонал	86	87	100	+14	16,28%
Производственный персонал	297	298	300	+3	+1,01%

Структура персонала ООО ПО «9 островов» по категориям занятых характеризуется соотношением производственного и непроизводственного персонала 85% к 25%, и за три года численность производственного персонала в этой структуре снизилась на 2%.

Таблица 8. Показатели внутренней мобильности персонала ООО ПО «9 островов»

Категория персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Среднесписочная численность персонала	383	385	400	+17	+4,44%

Численность сотрудников, сменивших должности в течение периода	3	2	5	+2	+66%
Коэффициент внутренней мобильности персонала	0,08	0,05	0,13	+0,05	

Как видим по данным табл. 8, коэффициент внутренней мобильности персонала имеет довольно низкие значения, что означает отсутствие карьерного роста в организации. Это негативно характеризует эффективность системы управления персоналом, т.к. данный показатель взаимосвязан и с мотивацией (влияет на нее).

Характеристика показателей интенсивности оборота кадров в организации представлена в табл. 9.

Таблица 9. Показатели интенсивности оборота кадров ООО ПО «9 островов»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к 2016 г.
Среднесписочная численность персонала	383	385	400	+17
Количество принятых за период работников	175	186	190	+15
Количество уволенных за период работников	175	186	190	+15
Количество работников, состоявших в списочном составе весь отчетный период	341	343	359	+18
Коэффициент интенсивности оборота по приему	45,7	48,3	47,5	
Коэффициент текучести кадров	45,7	48,3	47,5	
Коэффициент постоянства кадров	0,89	0,89	0,89	

Показатели интенсивности оборота кадров характеризуются негативной динамикой (например, уровень текучести кадров вырос за три года и составляет 47,5% в 2018 г.), что также является отрицательным показателем эффективности системы управления персоналом.

В организации ООО ПО «9 островов» функции управления персоналом (ведение кадрового делопроизводства, привлечение, набор и отбор персонала, адаптация, аттестация и т.д.) распределены между начальником отдела персонала и четырьмя менеджерами по персоналу, которые находятся у него в подчинении (рис. 5).

Начальник отдела персонала



Рис. 5. Организационная структура отдела персонала ООО ПО «9 островов»

Отдел персонала ООО ПО «9 островов» является одной из важных подсистем организации, на которую возлагается ответственность в первую очередь по привлечению, набору и отбору персонала, адаптации, организации различного обучения персонала, ведение документации, организация корпоративных мероприятий и т.д.

Рассмотрим выполнение некоторых из функций управления персоналом.

Планирование потребности в персонале проводится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату. При планировании трудовых ресурсов используются следующие результаты деятельности компании: результаты коммерческой деятельности, результаты функциональной деятельности (количество и качество продукции), данные о персонале.

Набор и отбор персонала на предприятии осуществляется на основе заявки, поданной в отдел персонала (бланк форма П-11Ф01) руководителем структурного подразделения в соответствии со штатным расписанием. Далее менеджер по персоналу размещает объявление о вакансии в различных источниках, как внешних, так и внутренних (СМИ: сайт Работа66, размещение объявлений о вакансиях на досках объявлений остановочных комплексов, подъездов домов, магазинов и т.д., обращение в кадровые агентства и центры занятости населения, поиск среди знакомых - программа «приведи друга»).

Далее ведется работа с входящим потоком кандидатов (кандидат заполняет непосредственно на предприятии анкету бланк форма П-11Ф02,

либо присылает на электронный адрес резюме; менеджер по персоналу проводит первичное собеседование с кандидатом; определяет круг кандидатов, прошедших отбор и передает анкеты непосредственно руководителю структурного подразделения).

Руководитель структурного подразделения просматривает и отбирает анкеты кандидатов, затем менеджер по персоналу созванивается с кандидатами и согласовывает дату и время собеседования с руководителем.

После собеседования и отбора кандидата руководитель структурного подразделения совместно с менеджером по персоналу определяет дату выхода на работу кандидата, прошедшего отбор.

Оформление приема на работу осуществляется в программе ЗУП 1С согласно унифицированных форм.

Организация адаптации новых сотрудников в ООО ПО «9 островов» проводится на основе следующих комплексных мероприятий:

- беседа с новым сотрудником (рассказ о компании, ее деятельности, истории и традициях, организационной структуре и месте в ней отдела и сотрудника), выдача буклета с информацией об истории административной группы с указанием номеров внутренних телефонов;

- во время экскурсии нового сотрудника представляют руководству и знакомят с сотрудниками, с которыми ему предстоит работать, взаимодействовать (бухгалтерия, начальник смены, юрист, завхоз и др.), при этом разъясняя должностные полномочия сотрудников;

- ознакомление с правилами и требованиями внутреннего трудового распорядка, должностными обязанностями, требованиями к внешнему виду (форма в цехе либо дресс-код в офисе);

- внедрение системы наставничества с привлечением высококвалифицированных работников;

- постепенное усложнение заданий, выполняемых новыми работниками;

- представление общественных поручений новому работнику для установления деловых контактов с членами коллектива;
- создание новой комиссии для оценки результатов работы новых сотрудников.

Именно на менеджеров ложится основная ответственность за адаптацию новых работников, т.к. это тесно связано с другими аспектами управления персоналом (поиск, отбор, обучение, оценка и т.д.). Процесс введения в организацию направлен на усвоение работником норм и правил. Целью данного процесса является принятие новым сотрудником ценностей, принципов и правил организации.

Обязанности по *определению потребности в обучении* возложены на руководителей структурных подразделений, которые подают в отдел персонала заявки формы П-11Ф05 на обучение сотрудников. Далее составляются планы-графики на обучение на год формы П-11Ф06, которые утверждает руководитель предприятия.

Обучение по санитарии, системе менеджмента и качества безопасности (СМК и ХАСП) проводится с периодичностью не реже 1 раза в год.

На предприятии функционирует медицинский кабинет. Ответственным за хранение медицинских книжек и прохождение медицинских осмотров является медицинский работник.

Таким образом, в организации применяется большинство функций управления персоналом. Большинство из них – на среднем и хорошем уровне, с применением ряда современных методов.

1.3 Анализ управления дисциплиной труда персонала ООО ПО «9 островов»

В условиях рыночной экономики организация может не добиться успеха в конкуренции, если нет в коллективе высокой дисциплины труда. Низкая трудовая, технологическая и производственная дисциплина труда приводит к значительным экономическим потерям в организации, которые выражаются:

- в снижении трудовой активности и производительности труда всех категорий работников, что приводит к снижению прибыли;
- в потерях рабочего времени из-за отсутствия работников на рабочем месте по неуважительным причинам и в потерях рабочего времени в связи с ростом текучести персонала;
- в поломках и простоях оборудования, в снижении качества продукции и услуг, связанных с нарушением технологии производства, и как следствие – в снижении конкурентоспособности организации и ее имиджа [45, с. 551].

Дисциплина труда различается в объективном и субъективном смысле. В объективном смысле – это система норм о дисциплине труда, т. е. установленный на данном производстве внутренний трудовой распорядок. В субъективном – это элемент трудового правоотношения работника и его обязанность соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, дисциплину труда [47, с. 66].

Дисциплина – понятие комплексное. В широком смысле дисциплина служит одним из важнейших организующих и управляющих факторов жизни людей и всякой деятельности предприятия. Дисциплина создает также правовую основу единства трудовой деятельности персонала в целях наиболее эффективного достижения необходимых производственных результатов [5, с. 96].

По мнению А.Я. Кибанова, под дисциплиной труда понимается закрепленная правом и другими социальными нормами система трудовых отношений в коллективе, направленная на поддержание надлежащего порядка в процессе осуществления трудовой деятельности [45, с. 551].

Трудовая дисциплина является одним из организационных факторов, оказывающих влияние на уровень производительности труда. В свою очередь, управление производительностью труда на уровне предприятия состоит из следующих элементов:

- 1) измерение и оценка производительности труда;
- 2) планирование и реализация мероприятий, направленных на повышение производительности труда;
- 3) осуществление контроля за производительностью труда и реализацией мероприятий, направленных на ее повышение;
- 4) измерение и оценка воздействия запланированных мероприятий на повышение производительности труда.

По аналогии с данным перечнем элементов управления производительностью труда, а также функциями управления (планирование, организация, мотивация и контроль), составим перечень элементов управления дисциплиной труда на предприятии:

- 1) планирование (измерение и оценка уровня дисциплины труда);
- 2) организация (реализация) мероприятий, направленных на повышение уровня дисциплины труда;
- 3) мотивация соблюдения дисциплины труда;
- 4) осуществление контроля за дисциплиной труда и реализацией мероприятий, направленных на повышение ее уровня; измерение и оценка воздействия запланированных мероприятий на повышение уровня дисциплины труда.

Первым шагом рассмотрим нормативное регулирование управления дисциплиной труда персонала в исследуемой организации ООО ПО «9 островов».

Анализ документов показал, что трудовой распорядок и в целом вопросы регулирования трудовых отношений определены в Правилах внутреннего трудового распорядка для работников ООО ПО «9 островов» от 26.01.2015 г. (далее по тексту – Правила), которые являются локальным

нормативным актом, разработанным и утвержденным в целях укрепления трудовой дисциплины, эффективной организации труда, рационального использования рабочего времени, обеспечения высокого качества и производительности труда работников ООО ПО «9 островов».

Согласно п. 1.3 Правил, дисциплина труда – обязательное для всех работников подчинение нормам поведения, определенным в соответствии с настоящими Правилами, трудовым договором, должностными инструкциями, другими локальными нормативными актами работодателя.

С Правилами работники знакомятся при приеме на работу до подписания трудового договора под роспись.

Режим рабочего времени (табл. 10) установлен п. 5.1. Правил и зависит от категории персонала (производственный, непроизводственный персонал).

Таблица 10. Режим рабочего времени ООО ПО «9 островов»

№ п/п	Режим рабочего времени
1	5-дневная рабочая неделя с нормальной продолжительностью рабочего времени равной 40 часам в неделю и двумя выходными днями: суббота и воскресенье. Начало рабочего времени 09.00 час., окончание 18.00 час.
2	5-дневная рабочая неделя с нормальной продолжительностью рабочего времени равной 40 часам в неделю и двумя выходными днями: суббота и воскресенье. Начало рабочего времени 08.00 час., окончание 17.00 час.
3	Рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику 2/2, продолжительность ежедневной работы 11 часов. Начало работы 08.00 час., окончание работы 20.00 час.
4	Рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику 2/2, продолжительность ежедневной работы 11 часов. Начало работы 20.00 час., окончание работы 08.00 час.

Ответственность сотрудников за нарушение дисциплины труда ООО ПО «9 островов» предусмотрена разделом VII Правил (Приложение 2).

Как видим, в организации предусмотрено применение правовых методов обеспечения дисциплины труда (предусмотренные законодательством способы ее обеспечения, т.е. применение дисциплинарных взысканий).

Таким образом, правила поведения для работников предприятием определены, распорядок работы персонала установлен, тем самым обеспечено одно из условий, необходимых для соблюдения работниками дисциплины труда.

Правила внутреннего трудового распорядка имеют целью способствовать воспитанию у работников добросовестного отношения к труду, укреплению трудовой дисциплины, правильной организации труда, рациональному использованию рабочего времени, высокому качеству работ, повышению производительности труда. Однако, нормативно-правовое обеспечение должно быть подкреплено соответствующими мерами.

В соответствии с п. 4.1 Положения о системах и формах оплаты труда от 01.03.2012 г., от соблюдения Правил зависит переменная (премиальная) часть фонда оплаты труда работника. Расчет премии конкретному работнику ведет руководитель структурного подразделения и при этом учитывает наряду с другими показателями отсутствие со стороны работника нарушений трудовой дисциплины. Отсюда можно сделать вывод о наличии функций мотивации и контроля в процессе управления дисциплиной труда, а также применении экономических методов обеспечения дисциплины труда.

Выпуск продукции осуществляется непосредственно производственными рабочими, другие категории персонала заняты организацией и обслуживанием производственного процесса (вспомогательными работами). Более того, производственные рабочие являются ключевой категорией персонала для производственного предприятия, а также самой многочисленной категорией в общей численности работников ООО ПО «9 островов». В связи с этим анализ использования рабочего времени проведем на примере производства (производственных рабочих).

Для осуществления анализа использования рабочего времени использованы отчетные данные за прошедший период и аналогичный период, шедший до него.

Данные для анализа использования рабочего времени производственных рабочих ООО ПО «9 островов» представлены в табл. 11.

Таблица 11. Анализ использования рабочего времени производственных рабочих ООО ПО «9 островов»

	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Количество календарных дней	365	366	365	0	0
в том числе праздничные выходные дни	118	119	118	0	0
Номинальный фонд рабочего времени на 1 рабочего, дней	182,5	183	182,5	0	0
Неявки на работу, дней	29,45	29,57	31,49	+2,04	+6,93%
в том числе:					
- ежегодные отпуска	25	25	26	+1	+4%
- отпуска по учебе	0,1	0,1	0,2	+0,1	+100%
- отпуска по беременности и родам	0,2	0,3	0,2	0	0
- дополнительные отпуска с разрешения администрации	0,8	0,6	0,9	+0,1	+12,5%
- болезни	2,9	3,1	3,3	+0,4	+13,79%
- прогулы	0,25	0,27	0,32	+0,07	+28%
- простои	0,2	0,2	0,3	+0,1	+50%
Явочный фонд рабочего времени, дней	153,05	153,43	151,01	-2,04	-1,33%
Внутрисменные простои, часов	15,0	18,3	24,0	+9	+60%
Полезный фонд рабочего времени, часов	138,05	135,13	127,01	-11,04	-8%

По данным табл. 11 можно сделать выводы о том, что такой ключевой показатель как полезный фонд рабочего времени:

1) в 2018 г. составил только 69,6% от номинального (планового) фонда рабочего времени;

2) в 2017 г. составил только 73,84% от номинального (планового) фонда рабочего времени

3) в 2016 г. составил только 75,64% от номинального (планового) фонда рабочего времени.

Как видим, величина полезного фонда рабочего времени является крайне низкой и с каждым годом уменьшается (на 8% за три года), что негативно характеризует использование рабочего времени производственных рабочих.

При этом большая часть потерь рабочего времени вызвана субъективными факторами. Всего сумма потерь составила 31,49 дн. в 2018 г., 29,57 дн. в 2017 г. и 29,45 дн. в 2016 г. Существенно увеличились неявки на работу по причине прогулов (на 28% за три года), простои увеличились на 50%.

Подобное использование рабочего времени свидетельствует о том, что на предприятии трудовая дисциплина находится на ненадлежащем уровне и имеются большие резервы для того, чтобы ликвидировать потери рабочего времени.

Управление дисциплиной труда в организации предполагает анализ соблюдения трудовой дисциплины персонала, по мере надобности разработку и внедрение мероприятий по укреплению трудовой дисциплины. Детальный анализ и разработка мероприятий по улучшению показателей трудовой дисциплины в ООО ПО «9 островов» не проводятся.

Факт отсутствия работника на рабочем месте фиксируется в ООО ПО «9 островов» одним из этих вариантов:

- 1) данными электронной системы, установленной на проходной;
- 2) докладной (служебной) запиской непосредственного руководителя;
- 3) актом об отсутствии на рабочем месте, который обычно составляется менеджером по персоналу либо непосредственным руководителем отсутствующего работника в присутствии двух свидетелей;
- 4) указанием в таблице рабочего времени фактического времени нахождения работника на работе (при опоздании или раннем уходе).

Проведен анализ данных статистического учета о числе лиц, совершающих нарушения. По итогам изучения приказов, объяснительных и докладных записок, актов, таблиц учета рабочего времени, нами была

составлена статистика нарушений трудовой дисциплины работниками ООО ПО «9 островов», данные которой представлены в табл. 12.

Таблица 12. Статистика нарушений трудовой дисциплины работниками ООО ПО «9 островов»

	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Отсутствие работника без уважительных причин на работе в пределах 3 и более часов в течение рабочего дня	13	15	14	+1	+7,69%
Отсутствие работника без уважительных причин на работе до 3 часов	18	21	25	+7	+38,89%
Совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей	2	1	1	-1	-50%
<i>из них применено дисциплинарное взыскание:</i>					
- замечание	2	1	1	-1	-50%
- выговор	0	0	0	0	0
- увольнение по соответствующим основаниям	0	0	1	+1	+100%
Итого количество нарушений дисциплины труда:	33	37	40	+7	+21,2%
Среднесписочная численность персонала	383	385	400	+17	+4,44%
Удельный вес нарушителей дисциплины труда	8,62%	9,61%	10%	+1,38	-

Как видим, в анализируемом периоде количество случаев нарушения дисциплины труда увеличивается (темп роста за три года составил 21,2% в то время как среднесписочная численность за тот же период выросла только на 4,33%), соответственно растет и удельный вес нарушителей дисциплины труда. Это говорит о резком росте числа нарушений дисциплины труда, что

негативно характеризует эффективность системы управления дисциплиной труда персонала в ООО ПО «9 островов».

В числе нарушений дисциплины труда работниками ООО ПО «9 островов» присутствуют опоздания, прогулы, совершение дисциплинарных проступков, причем отмечается рост этих показателей, что негативно характеризует управление дисциплиной труда персонала исследуемой организации. За совершение дисциплинарного проступка применяются дисциплинарные взыскания (в основном в виде замечания). Устный опрос линейных руководителей показал, что к основным видам нарушений трудовой дисциплины относятся: опоздания на работу в начале смены и после обеденного перерыва; преждевременный уход с работы в конце смены; прогулы; несвоевременное или не в полном объеме выполнение трудовых обязательств. При этом какие-либо методы нематериальной мотивации работников соблюдения дисциплины труда не используются.

Как видим, применяется очень узкий спектр методов укрепления дисциплины труда (в основном только административные).

Такие негативные показатели использования рабочего времени и статистика нарушений трудовой дисциплины не может не влиять на экономические показатели деятельности организации. Экономические потери из-за низкой дисциплины труда выражаются:

1) в прямых потерях рабочего времени из-за отсутствия работников на рабочих местах по неуважительным причинам (опоздания, преждевременный уход с работы);

2) в содержании дополнительной численности персонала для подмены на особо важных рабочих местах работников, отсутствующих по неуважительной причине;

3) в снижении коллективных результатов труда бригад, смен, участков, объединенных не только одной целью и общей заинтересованностью в конечном результате, но и определенной расстановкой отдельных исполнителей;

4) в потерях рабочего времени, связанных с увольнением работников за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины;

5) в поломках и простоях оборудования, в появлении брака, снижении качества услуг и других негативных последствиях, связанных с нарушением установленного порядка труда и технологии производства.

Таким образом, среди положительных моментов в управлении дисциплиной труда в ООО ПО «9 островов» можно отметить то, что в организации обеспечено одно из условий, необходимых для соблюдения работниками дисциплины труда (в Правилах внутреннего трудового распорядка определены правила поведения для работников предприятием, установлен распорядок работы персонала).

Тем не менее, меры по управлению дисциплиной труда используются в организации неэффективно. Выявлены следующие проблемы в отношении управления дисциплиной труда в ООО ПО «9 островов»:

1) низкий уровень дисциплины труда;

2) отсутствует детальный анализ соблюдения трудовой дисциплины персонала, не разрабатываются мероприятия по укреплению трудовой дисциплины;

3) узкий спектр методов укрепления дисциплины труда; отсутствие методов нематериальной мотивации соблюдения дисциплины труда.

На перечисленные проблемы указывает статистика нарушений трудовой дисциплины, данные о потерях рабочего времени.

Низкий уровень дисциплины труда приводит к потерям, дополнительным затратам, дезорганизует производство. Поэтому в ООО ПО «9 островов» необходима разработка мероприятий по управлению дисциплиной труда с целью устранения выявленных проблем.

Вывод по главе 1

Организация ООО ПО «9 островов» является крупнейшим производителем тортов на Урале с собственной розничной торговой сетью (более 100 торговых точек, а также кондитерская в Екатеринбурге) с долей рынка 25%. Основные экономические показатели деятельности организации имеют положительную динамику.

Проведенное исследование выявило ряд негативных моментов в системе управления персоналом, которые характеризуются такими показателями как структура персонала по уровню образования, коэффициент внутренней мобильности персонала, показатели интенсивности оборота кадров.

При этом одной из ключевых проблем в системе управления персоналом ООО ПО «9 островов» является неэффективность управления дисциплиной труда персонала организации. Меры по управлению дисциплиной труда используются в организации неэффективно. Выявлены следующие проблемы в отношении управления дисциплиной труда в ООО ПО «9 островов»: низкий уровень дисциплины труда; отсутствует детальный анализ соблюдения трудовой дисциплины персонала, не разрабатываются мероприятия по укреплению трудовой дисциплины; узкий спектр методов укрепления дисциплины труда; отсутствие методов нематериальной мотивации соблюдения дисциплины труда. На перечисленные проблемы указывает статистика нарушений трудовой дисциплины, данные о потерях рабочего времени. Низкий уровень дисциплины труда приводит к потерям, дополнительным затратам, дезорганизует производство. Поэтому в ООО ПО «9 островов» необходима разработка мероприятий по управлению дисциплиной труда с целью устранения выявленных проблем, повышения уровня производительности труда.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДИСЦИПЛИНОЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО ПО «9 ОСТРОВОВ»

2.1 Разработка мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов»

Проведенный анализ показал, что в ООО Производственное объединение «9 островов» необходима разработка мероприятий по управлению дисциплиной труда с целью устранения выявленных проблем в этой сфере, повышения уровня производительности труда персонала. Поэтому с учетом функций управления составлен список соответствующих мероприятий по управлению дисциплиной труда в ООО Производственное объединение «9 островов» (табл. 13).

Таблица 13. Мероприятия по управлению дисциплиной труда в ООО ПО «9 островов»

№ п/п	Проблема	Мероприятие	Ответственные лица	Сумма затрат
1	2	3	4	5
1	Низкий уровень дисциплины труда	Планирование (измерение, оценка и фиксация уровня дисциплины труда)	Начальник отдела персонала	4553 р.
2	Отсутствует анализ соблюдения трудовой дисциплины	Организация (реализация) мероприятий, направленных на повышение уровня дисциплины труда	Начальник отдела персонала	4553 р.
		Провести повторный	Начальник	

	персонала, не разрабатываются мероприятия по укреплению трудовой дисциплины	инструктаж рабочих, не соблюдающих Правила внутреннего трудового распорядка	отдела персонала	
		Применять метод убеждения. Провести обучение линейных руководителей по применению метода убеждения нарушителей дисциплины труда.	Начальник отдела персонала. Линейные руководители.	37043 р.

3	Узкий спектр методов укрепления дисциплины труда; отсутствие методов нематериальной мотивации соблюдения дисциплины труда	Мотивация соблюдения дисциплины труда	Начальник отдела персонала	9553 р.
		Расширить спектр методов укрепления дисциплины труда за счет методов нематериальной мотивации соблюдения дисциплины труда (конкурсов, доски почета)		
4	Отсутствует анализ соблюдения трудовой дисциплины персонала	Контроль за дисциплиной труда и реализацией мероприятий, направленных на повышение ее уровня; измерение и оценка воздействия запланированных мероприятий на повышение уровня дисциплины труда	Начальник отдела персонала	4553 р.

Мероприятия в отношении функции планирования будут заключаться в измерении, оценке и фиксации существующего в настоящее время уровня дисциплины труда.

Основным методом укрепления дисциплины труда является так называемый метод убеждения, т.к. он является принципом поведения персонала в процессе труда, принципом сознательности и самодисциплины. Поэтому функция организации (реализации) мероприятий, направленных на

повышение уровня дисциплины труда будет заключаться в более частом применении метода убеждения. Обеспечение трудовой дисциплины прежде всего зависит от умения нанимателя сочетать методы убеждения и методы принуждения в работе с людьми. Руководители структурных подразделений должны обеспечивать надлежащую трудовую дисциплину на порученных им участках работы, т.е. владеть методами убеждения. Для этого также предлагается провести обучение линейных руководителей по применению метода убеждения нарушителей дисциплины труда. Задача состоит в том, чтобы не только руководители высшего уровня, но и линейные руководители (в первую очередь, бригадиры и начальники смен, более всего контактирующие, взаимодействующие с рядовыми сотрудниками) знали современные методы управления персоналом, умели находить наиболее эффективные пути решения возникающих проблем.

Важное значение для улучшения трудовой дисциплины имеет формирование стабильных трудовых коллективов, создание дружеской уютной атмосферы. Как известно, благоприятный психологический климат способствует сплоченности сотрудников, повышает их лояльность к организации и снижает уровень текучести кадров. Поэтому в ходе обучения линейных руководителей необходимо уделить внимание и этому вопросу.

Несмотря на наличие правовых методов обеспечения дисциплины труда в ООО ПО «9 островов» важно помнить, что при отсутствии мотивов дисциплинированного поведения, повысить дисциплину труда не удастся. Именно поэтому основное внимание при управлении дисциплиной труда персонала в ООО ПО «9 островов» предлагается уделить методам убеждения, поощрения и т.д.

Также предлагается провести повторный инструктаж рабочих, не соблюдающих Правила внутреннего трудового распорядка. Воспитательная работа по укреплению дисциплины труда позволят ликвидировать узкие места на производстве, уменьшить потери рабочего времени.

Работа по обеспечению трудовой дисциплины должна быть ориентирована на отдельного работника и коллектив в целом. Человека, допустившего дисциплинарный проступок, убеждают в том, что он действует в разрез не только с общественными интересами, но и со своими собственными индивидуальными. В трудовом коллективе постоянно идет борьба различных убеждений, то есть борьба за направление деятельности. Следовательно, метод убеждения призван решать не только задачу воспитания индивидуально конкретного работника, но и более сложную задачу – прививать подлинно хозяйское отношение членов трудового коллектива к своей работе, воспитывать у них чувство ответственности за результат работы всего коллектива.

Для обеспечения мотивации соблюдения дисциплины труда предлагается расширить спектр методов укрепления дисциплины труда за счет методов нематериальной мотивации соблюдения дисциплины труда (проведения конкурсов, доски почета). Меры поощрения – это различные формы положительной оценки со стороны нанимателя. Их применение также позволит перенести акцент с исполнительской дисциплины на самодисциплину, т.к. обеспечит гласность поощрения (поощрение поднимает престиж, уважение работника и ценится персоналом). Поощрения за добросовестный труд без нарушений дисциплины труда имеют большое моральное значение и являются важным правовым средством обеспечения трудовой дисциплины, являются мощным стимулом для дальнейших производственных успехов, оказывают положительное влияние на других членов трудового коллектива. Все виды поощрений должны быть доступными для каждого работника и способствовать с помощью положительных традиций вытеснению отрицательных.

В отношении функции контроля за дисциплиной труда и реализацией мероприятий, направленных на повышение ее уровня; будут заключаться в измерении и оценке воздействия запланированных мероприятий на повышение уровня дисциплины труда.

Составленная диаграмма Ганта (график предлагаемых мероприятий по управлению дисциплиной труда в ООО ПО «9 островов») представлена в табл. 14.

Таблица 14. Диаграмма Ганта (на 2019 год)

№ п/п	Мероприятие	Месяц						
		Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Планирование (измерение, оценка и фиксация уровня дисциплины труда)	V						
2	Организация (реализация) мероприятий, направленных на повышение уровня дисциплины труда		V					
3	Провести повторный инструктаж рабочих, не соблюдающих Правила внутреннего трудового распорядка		V	V				
4	Применять метод убеждения. Провести обучение линейных руководителей по применению метода убеждения нарушителей дисциплины труда.			V	V	V	V	V
5	Мотивация соблюдения дисциплины труда			V	V	V	V	V
6	Расширить спектр методов укрепления дисциплины труда за счет методов нематериальной мотивации соблюдения дисциплины труда (конкурсов, доски почета)			V	V	V	V	V
7	Контроль за							V

дисциплиной труда и реализацией мероприятий, направленных на повышение ее уровня; измерение и оценка воздействия запланированных мероприятий на повышение уровня дисциплины труда								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

Итак, мероприятия по управлению дисциплиной труда в ООО ПО «9 островов» запланированы на период с января по июль 2019 г. При этом контроль их эффективности запланирован на июль 2019 г. По итогам проведенного контроля предлагается при необходимости внести соответствующие изменения либо дополнить перечень мероприятий, в зависимости от полученных результатов.

2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов»

Деятельность работодателя по управлению кадровыми ресурсами находится в сфере регулирования трудового права. Трудовое право регламентирует механизм его правового регулирования.

Первым шагом стоит отметить, что как правовая категория дисциплина труда рассматривается в законодательстве и литературе по трудовому праву в трех основных аспектах:

1) как институт трудового права, т.е. совокупность правовых норм, регулирующих внутренний трудовой распорядок, устанавливающий трудовые обязанности работников и нанимателя, определяющих меры поощрения за успехи в труде и ответственность за виновное невыполнение этих обязанностей;

2) как элемент трудового правоотношения, т.е. обязанность каждого работника подчиняться внутреннему трудовому распорядку в силу заключенного трудового договора;

3) как фактическое поведение работника, т.е. уровень соблюдения им норм о трудовой дисциплине.

Как элемент правоотношения трудовая дисциплина (ее субъективное свойство) проявляется: в установлении должного поведения конкретных работников в общем труде, в индивидуализации (персонификации) их обязанностей в связи с заключенным трудовым контрактом; в фактическом поведении сторон трудового правоотношения, охватываемом правовым воздействием, уровнем соблюдения работниками внутреннего распорядка [44].

В объективном смысле дисциплина труда представляет собой систему правовых норм, устанавливающих трудовые обязанности работников и обязанности представителя нанимателя по созданию условий для надлежащего осуществления трудовой деятельности, распорядок труда, меры поощрения за безупречную и эффективную работу и ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей [22, с. 436].

Дисциплина труда и трудовой распорядок регламентированы ст. 189 Трудового кодекса РФ, согласно которой:

«Дисциплина труда – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с настоящим Кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Работодатель обязан в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда.

Трудовой распорядок определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

Правила внутреннего трудового распорядка – локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.

Для отдельных категорий работников действуют уставы и положения о дисциплине, устанавливаемые федеральными законами» [43].

Трудовой кодекс содержит понятие дисциплины труда, применимое к трудовым отношениям, и ограничивает круг источников норм, содержащих правила поведения работников. Дисциплина труда - это односторонне направленная система управления организацией труда работников.

В рамках данной системы сторона, имеющая право давать обязательные распоряжения (законодатель, работодатель), устанавливает правила, а работники обязуются этим правилам подчиняться. Статья 15 ТК РФ даже выводит в отдельную составляющую трудового отношения, помимо выполнения трудовой функции, обязанность работника подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка работодателя.

Кроме этого, в ст. 21 ТК РФ установлены, в частности, такие обязанности работника, как: добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором; соблюдать правила внутреннего трудового распорядка; соблюдать трудовую дисциплину; выполнять установленные нормы труда; бережно относиться к имуществу работодателя [22, с. 437].

За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него

трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- 1) замечание;
- 2) выговор;
- 3) увольнение по соответствующим основаниям.

Не допускается применение дисциплинарных взысканий, не предусмотренных федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине (ст. 192 ТК РФ).

Работодатель, разрабатывая в локальных нормативных актах систему правил поведения, обязательных для исполнения работниками, должен руководствоваться действующим законодательством и не допускать ухудшения положения работников по сравнению с нормами, установленными законом. Работодатель обязан в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда (ч. 2 ст. 189 ТК РФ).

Таким образом, можно говорить о существовании комплекса норм, регламентирующих правила поведения работников в процессе трудовой деятельности, которые работники должны выполнять, а работодатели обязаны обеспечить возможность выполнения указанных правил и вправе как поощрять работников за соблюдение правил, так и применять к ним меры дисциплинарного воздействия в случае их нарушения. Источниками правил поведения, составляющих основу понятия дисциплины труда, являются, согласно ст. 189 ТК РФ, Трудовой кодекс РФ, иные федеральные законы и нормативные правовые акты, коллективный договор, соглашения, локальные нормативные акты, трудовой договор. Нарушение трудовой дисциплины влечет за собой возможность привлечения работника к

ответственности. Ответственность - один из основных инструментов обеспечения исполнения субъектами правоотношений своих обязанностей.

Нами разработан перечень локальных нормативно-правовых актов, которые обеспечат реализацию предложенных мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в ООО ПО «9 островов». Далее перечислим их.

В рамках первого мероприятия (планирование: измерение, оценка и фиксация уровня дисциплины труда) в организации необходимо издать соответствующий приказ о проведении оценки с указанием сроков, ответственных должностных лиц.

В рамках второго мероприятия (организация конкретных мероприятий, направленных на повышение уровня дисциплины труда) в организации необходимо также издать соответствующий приказ, где будут указаны ответственные за реализацию мероприятий должностные лица.

В рамках мероприятия по проведению повторного инструктажа рабочих, не соблюдающих Правила внутреннего трудового распорядка, линейным руководителям необходимо будет составить график проведения инструктажа.

В рамках мероприятия по проведению обучения линейных руководителей по применению метода убеждения нарушителей дисциплины труда понадобится конспект лекции.

В рамках мероприятия по расширению спектра методов укрепления дисциплины труда, мотивации соблюдения дисциплины труда, за счет методов нематериальной мотивации соблюдения дисциплины труда (конкурсов, доски почета) понадобится приобрести информационную доску.

Поощрение объявляется в приказе (бланк представлен в Приложении 1) или распоряжении, доводится до сведения работника и в трудовую книжку заносится соответствующая запись. Основанием издания приказа (распоряжения) о поощрении является представление, внесенное на рассмотрение руководителю организации непосредственным руководителем

работника или отделом персонала. Процедура представления к поощрению законодательно не урегулирована, поэтому в организации она может быть использована по усмотрению.

В рамках контроля за дисциплиной труда и реализацией мероприятий, направленных на повышение ее уровня; мероприятий по измерению и оценке воздействия запланированных мероприятий на повышение уровня дисциплины труда в организации необходимо издать соответствующий приказ о проведении оценки с указанием сроков, ответственных должностных лиц. В дальнейшем, по итогам проведенного контроля начальнику отдела персонала необходимо будет подготовить соответствующий отчет.

2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов»

Для прогноза *экономической эффективности* мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов» в табл. 15 рассчитаем затраты на их реализацию (оплату труда ответственных лиц: стоимость исходя из оплаты одного часа, с применением коэффициентов, связанных с налоговыми отчислениями; а также материалы).

Таблица 15. Расчет затрат на реализацию мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов»

№ п/п	Мероприятие	Ответственные лица	Затраты (расчет и сумма)
1	Планирование (измерение, оценка и фиксация уровня дисциплины труда)	Начальник отдела персонала	$398 \text{ р.} * 8 \text{ часов} * 1.3 * 1.1 = 4553 \text{ р.}$
2	Организация (реализация) мероприятий, направленных на повышение уровня дисциплины труда	Начальник отдела персонала	$398 \text{ р.} * 8 \text{ часов} * 1.3 * 1.1 = 4553 \text{ р.}$
	Провести повторный инструктаж рабочих, не соблюдающих Правила внутреннего трудового распорядка	Начальник отдела персонала	
	Применять метод убеждения. Провести обучение линейных руководителей по применению метода убеждения нарушителей дисциплины труда.	Начальник отдела персонала. Линейные руководители.	$398 \text{ р.} * 8 \text{ часов} * 1.3 * 1.1 = 4553 \text{ р.}$ $284 \text{ р.} * 40 \text{ чел.} * 2 \text{ часа} * 1.3 * 1.1 = 32490 \text{ р.}$ Итого: 37043 р.
3	Мотивация соблюдения дисциплины труда Расширить спектр методов укрепления дисциплины труда за счет методов нематериальной мотивации соблюдения дисциплины труда (конкурсов, доски почета)	Начальник отдела персонала	$398 \text{ р.} * 8 \text{ часов} * 1.3 * 1.1 = 4553 \text{ р.}$ Материалы: 5000 р. Итого: 9553 р.
4	Контроль за дисциплиной труда и реализацией мероприятий, направленных на повышение ее уровня; измерение и оценка воздействия запланированных мероприятий на повышение уровня дисциплины труда	Начальник отдела персонала	$398 \text{ р.} * 8 \text{ часов} * 1.3 * 1.1 = 4553 \text{ р.}$
Всего:			60255 р.

Итак, расчет затрат на реализацию мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов» показал, что они составят 60255 р.

Известно, что в общем случае экономическая эффективность любого проекта и мероприятия определяется соотношениями между показателями, описывающими полный результат деятельности изучаемого объекта после начала мероприятия, и показателями, характеризующими затраты, связанные с деятельностью объекта (также после начала мероприятия).

В нашем случае, если затраты на реализацию мероприятий отнести на строку баланса «чистая прибыль», то затраты составят 1,94% от этой суммы, что является приемлемым, допустимым показателем:

$$60255 / 3104000 * 100\% = 1,94\%$$

По информации, данной начальником коммерческого отдела и начальником отдела персонала, эффект от совершенствования управления дисциплиной труда персонала (согласно данным по компаниям отрасли) в процентном отношении составляет рост в размере 3% чистой прибыли в течение года. Следовательно, т.к. размер чистой прибыли в 2018 г. составлял 3104000 руб., то эффект за год от внедрения мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала составит 93120 руб., что выше затрат на их внедрение на 32865 руб. Таким образом, чистый экономический эффект от внедрения мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала (т.е. за вычетом затрат) составит 32865 руб.

Теперь проведем расчет показателя окупаемости инвестиций (ROI):

$$ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} * 100\%$$

$$ROI = (93120 - 60255) / 60255 * 100\% = 32865 / 60255 = 154\%$$

Коэффициент окупаемости инвестиций в размере 154% является отличным показателем, говорящим о высокой экономической эффективности планируемых мероприятий.

Рассчитаем также период, который пройдет с момента вложения финансовых средств до момента их окупаемости (срок окупаемости):

$$93120 / 60255 = 0,6$$

Следовательно, срок окупаемости финансовых вложений на внедрение мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации составит 6 месяцев, что позволяет говорить о низких рисках проекта, т.к.

срок окупаемости небольшой и через 6 месяца реализации мероприятий организация уже будет получать доход.

Потери рабочего времени свидетельствуют о сокращении нормативного фонда времени организации по различным причинам и негативно влияют на конечные результаты производства (выручка, прибыль, производительность).

Улучшение использования фонда рабочего времени; рациональное использование трудовых ресурсов предприятия, ликвидация потерь и непроизводительных затрат рабочего времени; снижение уровня текучести кадров и укрепление трудовой дисциплины способствуют повышению производительности труда. Повышение производительности труда способствует сокращению затрат рабочего времени на изготовление единицы продукции или росту количества продукции, произведенной в единицу времени. Поэтому, учитывая, что управление дисциплиной труда относится к внутрипроизводственным резервам повышения производительности труда, то расчет экономической эффективности мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в ООО ПО «9 островов» проведем на основе этого показателя.

Таблица 16. Производительность труда ООО ПО «9 островов» до и после внедрения мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала

Категория персонала	Факт (2018 г.)	План	Изменение плана к 2018 г.	
			абсолют.	относит.
Среднесписочная численность персонала	400	400	0	0
Чистая прибыль, руб.	3104000	3197120	+93120	+3%
Производительность труда = Чистая прибыль/количество работников	7760	7992,8	+232,8	+3%

Данные о производительности труда в ООО ПО «9 островов» до и после внедрения мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов» представлены в табл. 16.

Как видим по данным табл. 16, рост производительности труда персонала в ООО ПО «9 островов» по результатам внедрения мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала составит 3%.

Можно сделать вывод, что внедрение мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов» экономически оправдано, поскольку:

- во-первых, затраты на реализацию мероприятий составят 1,94% от чистой прибыли, что является приемлемым, допустимым показателем (несущественный для организации размер инвестиций),

- во-вторых, чистый экономический эффект от внедрения мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала (т.е. за вычетом затрат) составит 32865 руб.,

- в-третьих, коэффициент окупаемости инвестиций (ROI) в размере 154% является отличным показателем, говорящим о высокой экономической эффективности,

- в-четвертых, срок окупаемости финансовых вложений составит 6 месяцев, что позволяет говорить о низких рисках проекта, т.к. срок окупаемости небольшой и через полгода реализации мероприятий организация уже будет получать доход,

- в-пятых, внедрение мероприятий будет способствовать повышению производительности труда на 3%.

Таким образом, с экономической точки зрения внедрение мероприятий эффективно и целесообразно.

Помимо экономического, при оценке эффективности определяют социальный эффект, повышение социальной активности коллектива, которое проявляется в качественном аспекте деятельности и в увеличении (количественном) экономического эффекта.

Социальная эффективность проявляет социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива в целом, а также каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива. Методология оценки эффективности базируется на системе управления трудовыми ресурсами, включающей показатели их формирования, развития и повышения качества трудовой жизни.

В частности, значение и социальная эффективность дисциплины труда проявляется в том, что она:

- 1) способствует достижению высокого качества результатов труда каждого работника и всего производства, работе без брака;
- 2) позволяет работнику трудиться с полной отдачей, проявлять инициативу, новаторство в труде;
- 3) повышает эффективность производства и производительность труда каждого работника;
- 4) способствует охране здоровья во время трудовой деятельности, охране труда каждого работника и всего трудового коллектива (при плохой трудовой дисциплине больше аварий и несчастных случаев на производстве);
- 5) способствует рациональному использованию рабочего времени каждого работника и всего трудового коллектива.

Таким образом, выявление и полное использование всех резервов повышения эффективности производства, и прежде всего производительности труда на основе управления дисциплиной труда, – важнейшее условие роста и совершенствования производства продукции и как следствие – увеличения прибыли организации.

Более того, трудовая дисциплина влияет не только на производительность труда, но так же и на самого работника, имидж компании и текучесть кадров. Правильно организованные мероприятия по

улучшению данного аспекта приводят к значительному уменьшению потерь времени, производственных травм и заболеваний на предприятии и к повышению чувства собственного достоинства у работников, появлению дружного, сплоченного коллектива.

Эффективная, плодотворная деятельность любого предприятия невозможна без оптимального уровня дисциплины труда персонала. Укрепление дисциплины в организации должно рассматриваться как резерв повышения производительности труда, результативности их деятельности, конкурентоспособности организации в целом. Следует отметить, что такой резерв не требует больших капитальных вложений и дает быструю отдачу.

Дисциплина труда позволяет: повысить качество труда каждого сотрудника, а также всего производства в целом; увеличить новаторство, эффективность производства и процент эффективного использования рабочего времени.

Таким образом, с социальной точки зрения внедрение мероприятий эффективно и целесообразно.

Дисциплина труда является необходимым условием успешного функционирования организации и основой социально-экономического развития коллектива.

Вывод по главе 2

Во второй главе разработаны конкретные мероприятия по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов». В частности, предлагается расширить спектр методов укрепления дисциплины труда за счет методов нематериальной мотивации соблюдения дисциплины труда (проведения конкурсов, доски почета). Это также позволит перенести

акцент с исполнительской дисциплины на самодисциплину. Основным методом укрепления дисциплины труда является так называемый метод убеждения, т.к. он является принципом поведения персонала в процессе труда, принципом сознательности и самодисциплины.

Выявление и полное использование всех резервов повышения эффективности производства, и прежде всего производительности труда на основе управления дисциплиной труда, – важнейшее условие роста и совершенствования производства продукции и как следствие – увеличения прибыли организации.

Как с экономической, так и с социальной точки зрения внедрение мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов» эффективно и целесообразно, т.к., в частности, затраты на реализацию мероприятий составят 1,94% от чистой прибыли, что является приемлемым, допустимым показателем (несущественный для организации размер инвестиций), чистый экономический эффект от внедрения мероприятий составит 32865 руб., коэффициент окупаемости инвестиций (ROI) в размере 154% говорит о высокой экономической эффективности, срок окупаемости финансовых вложений составит 6 месяцев, что позволяет говорить о низких рисках проекта, внедрение мероприятий будет способствовать повышению производительности труда на 3%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для достижения первой задачи исследования проведен теоретический анализ литературных источников. Одним из критериев оценки организации труда и системы управления персоналом в целом является состояние трудовой дисциплины, нарушение которой в современных условиях ведет к

большим потерям, поскольку связано с недополучением добавленной стоимости, снижением конкурентоспособности, препятствием к динамичному повышению производительности труда и соответственно – росту реальной заработной платы.

Под дисциплиной труда понимается закреплённая правом и другими социальными нормами система трудовых отношений в коллективе, направленная на поддержание надлежащего порядка в процессе осуществления трудовой деятельности. Дисциплина труда является необходимым условием успешного функционирования организации и основой социально-экономического развития коллектива. Трудовая дисциплина требует от всех участников производства точного соблюдения установленного распорядка работы: своевременного начала и окончания работы, установленного времени перерывов на отдых, точного выполнения всех закреплённых за работником обязанностей, безусловного выполнения всех распоряжений и указаний руководящего персонала. Управление дисциплиной труда – это управленческие действия, имеющие своей целью обеспечить соблюдение правил и распорядков со стороны сотрудников. Действия могут быть превентивными и коррективными. С помощью превентивных мер стремятся к предотвращению нарушений дисциплины, а с помощью коррективных – к избежанию повторных нарушений.

Для достижения второй задачи исследования на основе изученных локальных документов составлена характеристика организации, по результатам которой выявлено, что ООО ПО «9 островов» является крупнейшим производителем тортов на Урале с собственной розничной торговой сетью (более 100 торговых точек, а также кондитерская в Екатеринбурге) с долей рынка 25%. Основные экономические показатели деятельности организации имеют положительную динамику.

Для достижения третьей задачи исследования для анализа системы управления персоналом ООО ПО «9 островов» изучены локальные нормативные акты, в числе которых приказы по основной деятельности;

штатное расписание; должностные инструкции; трудовые договоры; Положение о наставничестве; Положение об обучении от 31.10.2014 г.; Положение об аттестации работников от 10.02.2016 г.; Положение о системах и формах оплаты труда от 01.03.2012 г. и другие. Проведенное исследование выявило ряд негативных моментов в системе управления персоналом, которые характеризуются такими показателями как структура персонала по уровню образования (снижение показателей полученного работниками высшего и среднего специального образования и увеличение среднего полного образования), коэффициент внутренней мобильности персонала (имеет довольно низкие значения, что означает отсутствие карьерного роста в организации), показатели интенсивности оборота кадров (например, уровень текучести кадров вырос за три года и составляет 47,5% в 2017 г.).

Для достижения четвертой задачи исследования для анализа управления дисциплиной труда персонала ООО ПО «9 островов» изучены локальные нормативные акты, в числе которых приказы; Правила внутреннего трудового распорядка для работников ООО ПО «9 островов» от 26.01.2015 г.; табели учета рабочего времени; график работы; график отпусков и другие.

По результатам анализа управления дисциплиной труда в ООО ПО «9 островов» среди положительных моментов можно отметить то, что в организации обеспечено одно из условий, необходимых для соблюдения работниками дисциплины труда (в Правилах внутреннего трудового распорядка определены правила поведения для работников предприятием, установлен распорядок работы персонала). Тем не менее, меры по управлению дисциплиной труда используются в организации неэффективно. Выявлены следующие проблемы в отношении управления дисциплиной труда в ООО ПО «9 островов»: низкий уровень дисциплины труда; отсутствует детальный анализ соблюдения трудовой дисциплины персонала, не разрабатываются мероприятия по укреплению трудовой дисциплины;

применяется лишь узкий спектр методов укрепления дисциплины труда; отсутствие методов нематериальной мотивации соблюдения дисциплины труда. На перечисленные проблемы указывает статистика нарушений трудовой дисциплины, данные о потерях рабочего времени. Количество случаев нарушения дисциплины труда увеличивается (темп роста за три года составил 21,2% в то время как среднесписочная численность за тот же период выросла только на 4,33%). Это говорит о резком росте числа нарушений дисциплины труда, что негативно характеризует эффективность системы управления дисциплиной труда персонала в ООО ПО «9 островов».

Низкий уровень дисциплины труда, в свою очередь, приводит к потерям, дополнительным затратам, дезорганизует производство. Поэтому в ООО ПО «9 островов» необходима разработка мероприятий по управлению дисциплиной труда с целью устранения выявленных проблем, повышения уровня производительности труда.

Для достижения пятой задачи исследования разработаны конкретные мероприятия по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов». Предлагается расширить спектр методов укрепления дисциплины труда за счет методов нематериальной мотивации соблюдения дисциплины труда (проведения конкурсов, доски почета). Это также позволит перенести акцент с исполнительской дисциплины на самодисциплину. Выявление и полное использование всех резервов повышения эффективности производства, и прежде всего производительности труда на основе управления дисциплиной труда, – важнейшее условие роста и совершенствования производства продукции и как следствие – увеличения прибыли организации.

Для достижения шестой задачи исследования разработано нормативно-правовое обеспечение (перечень локальных нормативно-правовых актов, которые обеспечат реализацию предложенных мероприятий) и социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов».

Расчет показал, что внедрение мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов» экономически оправдано и эффективно, поскольку:

во-первых, затраты на реализацию мероприятий составят 1,94% от чистой прибыли, что является приемлемым, допустимым показателем (несущественный для организации размер инвестиций),

во-вторых, чистый экономический эффект от внедрения мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала (т.е. за вычетом затрат) составит 32865 руб.,

в-третьих, коэффициент окупаемости инвестиций (ROI) в размере 154% является отличным показателем, говорящим о высокой экономической эффективности,

в-четвертых, срок окупаемости финансовых вложений составит 6 месяцев, что позволяет говорить о низких рисках проекта, т.к. срок окупаемости небольшой и через полгода реализации мероприятий организация уже будет получать доход,

в-пятых, внедрение мероприятий будет способствовать повышению производительности труда на 3%.

Дисциплина труда позволяет: повысить качество труда каждого сотрудника, а также всего производства в целом; увеличить новаторство, эффективность производства и процент эффективного использования рабочего времени.

Кроме того, с социальной точки зрения внедрение мероприятий по управлению дисциплиной труда персонала в организации ООО ПО «9 островов» эффективно и целесообразно, т.к. дисциплина труда является необходимым условием успешного функционирования организации и основой социально-экономического развития коллектива. Мероприятия по улучшению данного аспекта приводят к значительному уменьшению потерь времени, производственных травм и заболеваний на предприятии и к

повышению чувства собственного достоинства у работников, появлению дружного, сплоченного коллектива.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Дисциплина труда	закрепленная правом и другими социальными нормами система трудовых отношений в коллективе, направленная на поддержание надлежащего порядка в процессе осуществления трудовой деятельности. Дисциплина труда является необходимым условием успешного функционирования организации и основой социально-экономического развития коллектива	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 551
Дисциплина труда	обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором	Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – Ст. 189
Дисциплинарный проступок	неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей	Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – Ст. 192
Правила внутреннего трудового распорядка	локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с Трудовым кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя	Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – Ст. 189
Поведение человека	совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 472
Мотивация	внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 485
Понятие	Определение понятия	Источник

Внутреннее вознаграждение	состояние, представляющее ценность для человека, приносимое самим человеком в результате каких-либо действий	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 507
Условия труда	совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника	Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – Ст. 209
Условия труда	совокупность, психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических состояний производственной среды, оказывающих влияние на функционирование организма работника, его здоровье и продолжительность жизни, работоспособность, удовлетворенность трудом, воспроизводство рабочей силы и эффективность труда	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 545
Условия труда	характеристики производственного процесса и производственной среды, воздействующие на сотрудника предприятия	Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2016. – С. 181
Безопасные условия труда	условия труда, при которых воздействие на работающих вредных и (или) опасных производственных факторов исключено либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов	Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – Ст. 209
Система управления охраной труда	комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов, устанавливающих политику и цели в области охраны труда у конкретного работодателя и процедуры по достижению этих целей	Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – Ст. 209
Производственная деятельность	совокупность действий работников с применением средств труда, необходимых для превращения ресурсов в готовую продукцию, включающих в себя производство и переработку различных видов сырья, строительство, оказание различных видов услуг	Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – Ст. 209

Интенсивность труда	количество труда, затрачиваемого в единицу рабочего времени, и является важнейшей компонентой тяжести труда, определяющей суммарное воздействие всех факторов трудового процесса на организм работающих	Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2016. – С. 182
Понятие	Определение понятия	Источник
Рабочее место	часть производственного пространства цеха или отдела, оснащенная средствами труда (оборудованием, инструментами, приспособлениями) для выполнения относительно обособленной части производственного процесса одним или группой сотрудников	Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2016. – С. 184
Операция	часть производственного процесса, выполняемая над определенным предметом труда одним рабочим или звеном (бригадой) на одном рабочем месте	Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2016. – С. 185
Нормирование труда	вид деятельности по управлению производством, направленный на установление необходимых затрат и результатов труда, а также необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования	Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2016. – С. 194
Нормативы времени	содержат регламентированные затраты времени на выполнение отдельных элементов трудового процесса (трудовых движений, действий, приемов и т. д.), на изготовление деталей, узлов, изделий и на обслуживание единицы оборудования, рабочего места, единицы производственной площади	Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2016. – С. 201
Нормативы численности	определяют регламентированную численность работников, необходимых для выполнения заданного объема работы	Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2016. – С. 202
Календарный фонд рабочего времени	Совокупное время, которым организация располагает для своей деятельности в течение данного периода	Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. М.: Юрист, 2014. – С. 420
Хронометраж	Наблюдение и измерение затрат рабочего времени на осуществление отдельных повторяющихся элементов операции или ее в целом	Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. М.: Юрист,

	для анализа приемов труда, разработки нормативов или определения причин отклонения от норм	2014. – С. 423
Управление социальным развитием организации	совокупность способов, приемов и процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 400

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. / М. Армстронг. М.: Питер, 2016. – 825 с.
2. Аудит и контроллинг персонала организации: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. М.: Вузовский учебник, 2016. – 224 с.
3. Бельчик Т.А. Экономика труда: Учебное пособие / Т.А. Бельчик. Кемерово: Кузбассвузиздат, 2017. – 130 с.
4. Бердычевский В.С. Трудовое право: Учебное пособие / В.С. Бердычевский, Д.Р. Акопов, Г.В. Сулейманова. Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 512 с.
5. Бухалков М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. М.: ИНФРА-М, 2016. – 368 с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом / В.Р. Веснин. М.: Проспект, 2014. – 688 с.
8. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2016. – 448 с.
9. Глазов М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2015. – 251 с.
10. Голубинская Т. Методы управления дисциплиной труда [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-2/24.shtml> (Дата обращения: 20.06.2018).
11. Гусов К.Н. Трудовое право России: Учебник / К.Н. Гусов,

В.Н. Толкунова. М: Изд-во Проспект, 2016. – 496 с.

12. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / А.В. Дейнека. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. – 392 с.

13. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б.Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. М.: ИНФРА-М, 2017. – 368 с.

14. Егоршин А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. М.: ИНФРА-М, 2016. – 320 с.

15. Иванкевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж.М. Иванкевич, А.А. Лобанов. М.: Дело, 2017. – 156 с.

16. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом / Л.Н. Иванова-Швец. М.: Изд-во ЕАОИ, 2016. – 200 с.

17. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика, кадровая политика и стратегия персоналом: Учебно-практическое пособие / Ивановская Л.В.. М.: Проспект, 2016. – 64 с.

18. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / В.В. Кафидов. СПб.: Питер, 2017. – 208 с.

19. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. М. Издательство: Инфра-М, 2016. – 288 с.

20. Кокшарова В.В. Анализ и моделирование трудовых показателей: Учебное пособие / В.В. Кокшарова. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2015. – 240 с.

21. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. К.: МАУП, 2016. – 752 с.

22. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный) / М.А. Бочарникова, З.Д. Виноградова, А.К. Гаврилина и др.; отв. ред. Ю.П. Орловский. М.: 2014. – 1680 с.

23. Корнейчук Б.В. Экономика труда: Учебное пособие / Б.В. Корнейчук. М.: Гардарики, 2015. – 286 с.

24. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. М.: КНОРУС, 2017. – 232 с.
25. Лушников А.М. Курс трудового права: Учебник: В 2 т. Т. 2 / А.М. Лушников, М.В. Лушникова. М.: Статут, 2016. – 1151 с.
26. Мамалимова Р.А. Мотивация труда как метод поддержания трудовой дисциплины: опыт Японии, США и Германии // Векторы развития современной науки. 2015. № 1. – С. 147-149.
27. Маркевич Е.А. Оценка состояния и эффективности трудовых отношений на предприятиях // Молодой ученый. 2016. № 17. – С. 442-445.
28. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. М.: Дело, 2016. – 312 с.
29. Мухаметлатыпов Ф.У. Дисциплина труда // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2014/05/6623> (дата обращения: 08.06.2018).
30. Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. М.: Дашков и К, 2017. – 280 с.
31. Назарова Е.В. Проблема эффективности трудовой дисциплины в России // Современная наука и практика. 2016. № 1 (6). – С. 14-25.
32. Николаенко У.И. Соблюдение трудовой дисциплины // Символ науки. 2016. № 5. – С. 158-160.
33. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: Учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2016. – 560 с.
34. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р.Котова. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2016. – 752 с.
35. Организационная психология / Сост. и общ. ред. Л.В.Винокурова, И.И. Скрипюка. СПб.: Питер, 2015. – 512 с.
36. Плоц О. А. Эффективность и производительность труда // Молодой ученый. 2017. № 2. – С. 478-480.
37. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник / В.К. Потемкин.

СПб.: Питер, 2016. – 432 с.

38. Розанова В.А. Психология управления / В.А. Розанова. М.: ИНФРА-М, 2015. – 384 с.

39. Ромашов О.В. Социология труда: Учебное пособие / О.В.Ромашов. М.:Гардарики, 2016. – 199 с.

40. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А.Скопылатов, О.Ю. Ефремов. М.: Изд-во Смольного университета, 2015. – 420 с.

41. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. СПб.: Питер, 2015. – 416 с.

42. Столяров В.И. Управление персоналом / В.И. Столяров. М.: ИНФРА-М, 2016. – 295 с.

43. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – 272 с.

44. Уваева М. Невыполнение правил распорядка // Трудовое право. 2015. № 11. С. 93-102.

45. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – 638 с.

46. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2015. – 560 с.

47. Файнбург Г.З. Охрана труда: Учебное пособие / Г.З. Файнбург, А.Д. Овсянкин; Под ред. проф. Г.З. Файнбурга. Владивосток: 2017. – 376 с.

48. Хагба М.Б. Дисциплинарная ответственность: понятие, основания возникновения // Молодой ученый. 2017. № 22. – С. 362-366.

49. Хохлов Е.Б. Трудовое право России: Учебник / Е.Б. Хохлов. – М.: Норма, 2008. – 608 с.

50. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: «Интел-Синтез», 2016. – 368 с.

51. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие / Ю.А. Шибалкин. М.: МГИУ, 2016. – 260 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Бланк приказа (распоряжения) о поощрении работника

Унифицированная форма № Т-11

Утверждена Постановлением Госкомстата России

от 05.01.2004 № 1

ООО Производственное объединение «9 островов» (наименование организации)	Форма по	Код
	ОКУД	0301026
	по ОКПО	

ПРИКАЗ
(распоряжение)
о поощрении работника

Номер документа	Дата составления

	Табельный номер
(фамилия, имя, отчество)	
(структурное подразделение)	
(должность (специальность, профессия))	
(мотив поощрения)	
(вид поощрения (благодарность, ценный подарок, премия и др. – указать))	

в сумме _____ (прописью)

_____ руб. _____ к.

(_____ руб. _____ к.)

(цифрами)

Основание:

**Руководитель
организации**

_____ (должность) _____ (личная подпись) _____ (расшифровка подписи)

С приказом (распоряжением) работник
ознакомлен

(личная подпись)

“ ____ ” _____ 20 ____ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Ответственность за нарушение дисциплины труда ООО ПО «9 островов»

ВII. Ответственность за нарушение дисциплины труда

7.1. За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение Работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, Работодатель имеет право применить к нему дисциплинарные взыскания в порядке, предусмотренном Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, а так же локальными актами Работодателя.

7.2. За совершение дисциплинарного проступка Работодатель применяет следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

7.3. При наложении дисциплинарного взыскания учитываются тяжесть совершенного поступка и обстоятельства, при которых он был совершен.



Группа компаний «Девять островов»

Дата утверждения	26.01.2015г.
Номер изменения	-
Дата изменения	-
Код	П-11Ф24

7.4. Право налагать на Работника дисциплинарное взыскание имеет Работодатель на основании представления руководителя структурного подразделения.

7.5. До применения дисциплинарного взыскания Работодатель должен затребовать от Работника письменное объяснение. Если по истечении двух рабочих дней указанное объяснение Работником не предоставлено, то составляется соответствующий акт. Не предоставленное Работником объяснение не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания.

7.6. Приказ Работодателя о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под роспись в течение трех рабочих дней со дня его издания, не считая времени отсутствия Работника на работе. Если Работник отказывается знакомиться с указанным приказом под роспись, то составляется соответствующий акт.

7.7. Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания Работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

7.8. Работодатель по истечении года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с Работника по собственной инициативе, просьбе самого Работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.